

De strategische koers naar een andere vormgeving van de educatie.

versie 2023



Albero

Openbaar en Christelijk basisonderwijs op de Bevelanden

Voorwoord.

Albero is de stichting voor Openbaar en Christelijk onderwijs op de Bevelanden. De 26 basisscholen zijn gevestigd in de gemeenten Borsele, Goes, Kapelle, Noord-Beveland en Reimerswaal.

In dit document wordt de strategische koers uitgezet voor de ontwikkeling van de scholen en van de organisatie in zijn geheel voor de periode 2023-2027. Dit plan is mede gebaseerd op het SBP 2019-2023 en op de input vanuit alle geledingen van onze organisatie,

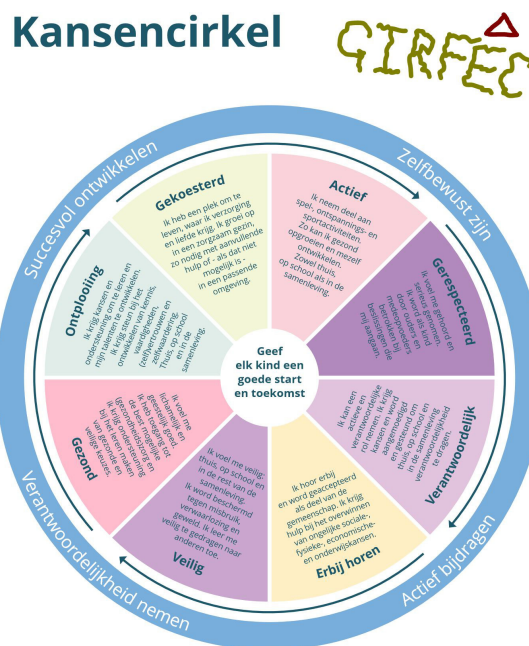
De strategische koers beschrijft de grote lijnen, zoals die geschetst kunnen worden anno 2022. Het is een dynamisch plan. Jaarlijks zal het plan geëvalueerd worden en zo nodig bijgesteld. Hierbij worden de maatschappelijke ontwikkelingen goed in kaart gebracht en meegewogen in een mogelijke bijstelling van het document. De grote vraagstukken in de samenleving als migratie en personeelstekort kunnen van grote invloed zijn op de voortgang van de strategische koers. De concrete acties, hieruit voortkomend, worden jaarlijks vastgelegd in een bestuurlijk jaarplan. Op schoolniveau vormt de strategische koers één van de pijlers voor het schoolplan.

december 2022.

College van Bestuur Albero

Inleiding.

In het beleid van Albero als lerende organisatie staat het kind altijd centraal. Belangrijke thema's hierbij in de afgelopen periode waren o.a. de lerende school, pedagogische tact, expliciet directe instructie (EDI), diversiteit en inclusiever onderwijs, leren zichtbaar maken, regie op onderwijskwaliteit, verandermanagement en leren anders organiseren. Om deze thema's verder te ontwikkelen en met elkaar te verbinden is het noodzakelijk/wenselijk om verder te gaan met het onderwijs op een andere manier te organiseren. Het klassieke leerstofjaarklassensysteem voldoet niet meer. We gaan de komende jaren aan de hand van de strategische koers werken aan een organisatie waar alle noodzakelijke voorzieningen gerealiseerd worden rondom het kind om te komen tot optimale ontwikkelingsmogelijkheden voor ieder kind. We nemen hiervoor het Schotse GIRFEC-model (Getting it right for every child) als kapstok, aangezien dit model het best aansluit bij de missie en visie van Albero.



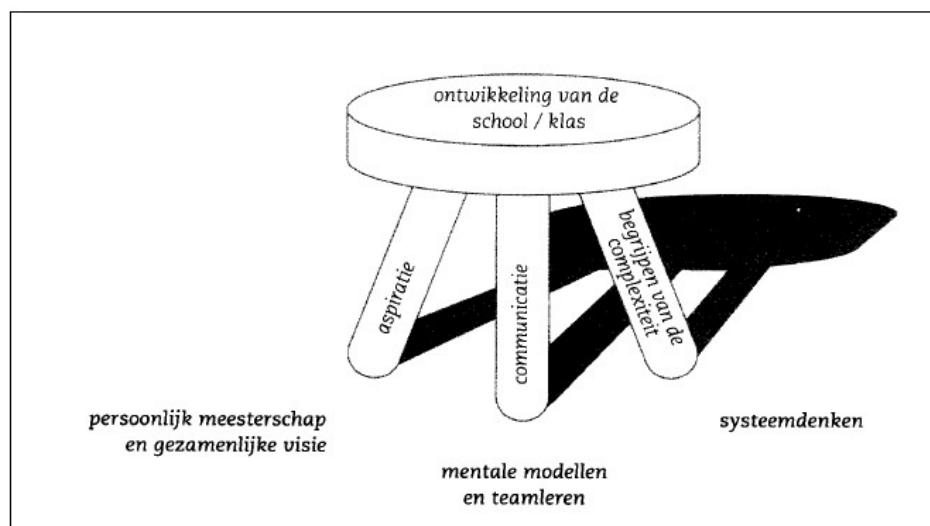
Om als lerende organisatie dit te kunnen realiseren zijn een aantal aspecten van cruciaal belang:

- ❖ de snel veranderende omgeving maakt het noodzakelijk dat de organisatie hierop blijft anticiperen;
- ❖ veranderingen vinden plaats door bewust en systematisch te leren;
- ❖ leren is niet alleen steeds meer kennis en vaardigheden opdoen, maar met name gedragsverandering;

- ❖ duurzaam leiderschap is de hefboom in het veranderingsproces;
- ❖ het leren gebeurt op diverse niveaus: individueel, in samenwerking met collega's, door het hele team van medewerkers. Ook in verbinding met alle scholen. Het gaat hierbij ook om horizontaal leren (optimaliseren door te werken IN het systeem) en verticaal leren (structurele verandering door te werken AAN het systeem);
- ❖ de cultuur binnen de organisatie speelt een grote rol bij de veranderingsprocessen;
- ❖ er wordt veel belang gehecht aan een gemeenschappelijke visie en aan kwalitatief goede communicatie;
- ❖ er worden relaties gelegd met kwaliteit en kwaliteitszorg.
- ❖ de organisatie leert samen en werkt samen met lokale, regionale en nationale gremia.

Met andere woorden: Een lerende organisatie is een organisatie die er bewust op gericht is het leren en het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel op zodanige wijze te vergroten en met elkaar te verbinden, zodat er continue verandering optreedt op individueel, groeps- en organisatieniveau om gestelde doelen zo optimaal mogelijk te behalen (Karsten, e.a. 1998).

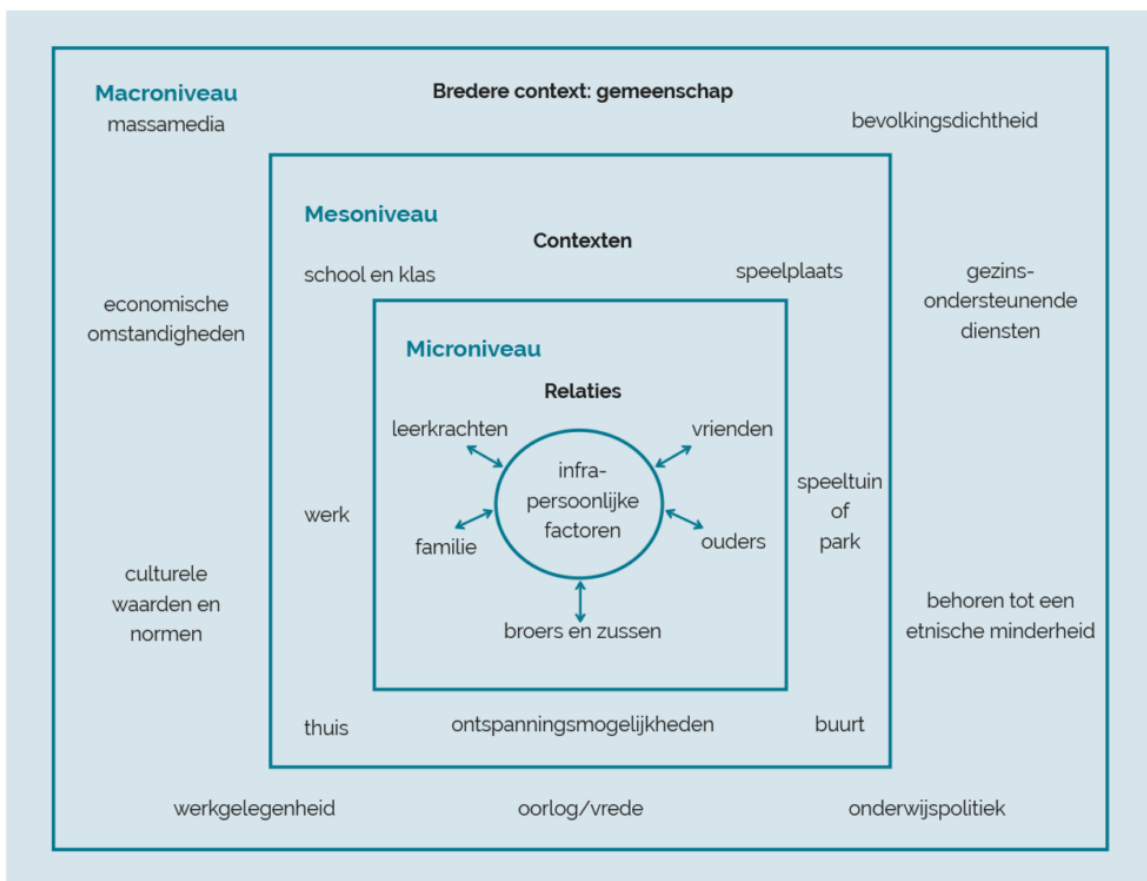
Als lerende organisatie worden alle ontwikkelingen benaderd vanuit de vijf disciplines zoals deze beschreven zijn door Peter Senge in het boek "De vijfde discipline"(1992).



- gezamenlijke visie: het geheel van principes en richting geeft aanwijzingen die de koers van de organisatie bepalen. De missie en de visie vormen het fundament onder de lerende organisatie;
- persoonlijk meesterschap: alle medewerkers binnen de organisatie handelen pro-actief en bekwamen zich erin om op een consistente wijze die resultaten te behalen die van fundamentele betekenis voor hen zijn;

- mentale modellen: de overtuigingen van de medewerkers over hoe de wereld in elkaar zit. Veelal zijn dit onbewuste, diep ingeslepen opvattingen, generalisaties, aannames, beelden en voorstellingen ten aanzien van de wereld en de dingen die daarin gebeuren. Ze sturen het handelen en het denken, ook in werksituaties;
- teamleren: het fundamentele leren in organisaties vindt plaats in teams. Leren van en met elkaar, onder andere door goede communicatie, openheid, dialoog, goede feedback geven en ontvangen;
- systeemdenken: een conceptueel raamwerk, een geheel van kennis en hulpmiddelen, dat het mogelijk maakt om systemen te begrijpen, samenhangen duidelijk te leren zien en om ze vervolgens effectief te kunnen veranderen.

We moeten ons daarbij realiseren dat Albero als onderwijsorganisatie een onderdeel vormt van een groter en complex systeem, waarbij het de taak/opdracht is van de school om onderdelen van het grote systeem met elkaar te verbinden. In de literatuur wordt dit ook wel als volgt weergegeven:



Bron: model Bronfenbrenner

De leerkracht behoort tot het microniveau van het kind en heeft direct relaties met het kind en de andere onderdelen van het microniveau (ouders, familie, klasgenoten, etc.). De school bevindt zich op enige afstand in het mesoniveau en vormt tevens de

verbinding met de andere organisaties in het mesoniveau (kinderopvang, verenigingen, thuissituatie, buurtwerk, etc.) en is ook een belangrijke schakel tussen micro-, meso- en macroniveau.

Het verbinden van de verschillende niveaus en de opdracht die dit met zich meebrengt voor de school maakt het noodzakelijk om ons te heroriënteren op het instituut "school". Lange tijd is de school gezien als de plek waar onderwijs werd gegeven in de zin van taal, lezen, rekenen, etc. In de afgelopen decennia is de taak van de school breder geworden en kunnen we mogelijk beter spreken over educatieve centra, waar, in navolging van Biesta "onderwijs, vorming en opvoeding" een plek krijgen. Deze brede taak kunnen we niet alleen vormgeven. Hiervoor is de samenwerking met andere organisaties absoluut noodzakelijk. De wijze waarop deze samenwerking tot stand kan c.q. moet komen zal in de komende jaren vorm krijgen.

Missie, visie en kernwaarden.

De missie van Albero:

De educatieve centra van Albero bieden duurzame educatie (onderwijs, vorming en opvoeding) aan, waarbij deze educatie uitdagend, motiverend en betekenisvol is, gelijke kansen biedt aan alle kinderen en ze voorbereid op de toekomst. De educatie wordt door professionele medewerkers verzorgd in een gezonde, veilige en passende speel-, werk- en leeromgeving.

Bovenstaande missie is nader uitgewerkt in een 8-tal visie-uitspraken

1. Albero is een professionele organisatie voor educatie aan kinderen van 4-12 jaar. Scholen (educatieve centra) verzorgen kwalitatief hoogwaardige, passende educatie.
2. De medewerkers van Albero zijn professionals, die vanuit een collectieve verantwoording, gericht zijn op de ontwikkeling van kinderen vanuit hoge verwachtingen en moreel besef. Ze maken gebruik van interne en externe scholingsmogelijkheden, zowel individueel als in teamverband. Kernbegrippen hierbij zijn "professionele ruimte" en "een leven lang leren".
3. Albero voert een gezond en duurzaam financieel beleid, om nu en in de toekomst kwalitatief hoogwaardige educatie te verzorgen voor alle kinderen in de regio.
4. De educatieve centra van Albero zijn gevestigd in goed onderhouden, duurzame gebouwen. Educatief centrum en de directe omgeving vormen een stimulans om te komen tot spelen en leren.

5. Als lerende organisaties richten de educatieve centra zich op hun omgeving en anticiperen op ontwikkelingen in de samenleving, het onderwijs en de wetenschap.
6. Albero zoekt actief de samenwerking met andere organisaties op lokaal, regionaal en landelijk niveau.
7. Albero speelt een belangrijke rol in en voor de regio.
8. Albero is een professionele organisatie, waarbij de belangen van kinderen, ouders en medewerkers centraal staan. De interne en externe communicatie staat altijd in het belang van het kind. Dit vraagt van iedereen betrokkenheid, openheid en een transparante proactieve houding binnen de kaders van de wetgeving.

De medewerkers van Albero werken aan de realisatie van de missie en visie vanuit de vijf kernwaarden van de stichting: **duurzaamheid, verbinding, diversiteit, lef en sprankeling.**

Om **duurzaamheid** te realiseren bundelt Albero de krachten: zowel bovenschools als op schoolniveau wordt er intensief samengewerkt. Door bovenschools samen te werken, kunnen de educatieve centra excelleren op hun eigen gebied. Een stabiele en evenwichtige basis zorgt door een duidelijke structuur, vertrouwen en de zekerheid van kwaliteit en continuïteit op alle beleidsterreinen. Deze duurzame samenwerking is essentieel om kinderen en ouders resultaatgerichte, eigentijdse en kwalitatief hoogstaande educatie te kunnen blijven bieden. **Duurzaamheid** wordt ook vorm gegeven op de beleidsterreinen huisvesting, personeel, financiën en organisatie. Door middel van gedegen risicoanalyses, meerjarenplanningen, meerjarenbegrotingen, etc. wordt de educatie voor lange tijd veilig gesteld.

De educatieve centra van Albero staan midden in de samenleving en leggen op alle niveaus (micro, meso en macro) de **verbinding**. Het zijn locaties waar aantoonbaar goede educatie wordt gegeven in een veilige en vertrouwde omgeving. Het educatieve centrum is naast vormings- en opleidingsinstituut een ontmoetingsplaats voor mensen, culturen, meningen, mogelijkheden en verwachtingen. In en om het educatieve centrum staat het samen doen, denken en handelen centraal. Het functioneren in een groep, het samenwerken van kinderen, de ontwikkeling van de executieve functies zijn daarbij belangrijke aandachtspunten.

Ouders zijn daarbij partners. Elkaar kennen, luisteren naar wat er bij anderen leeft en leren van en met elkaar zijn sterk verankerd bij Albero. Deze houding waarborgt een open communicatie, verantwoordelijkheid en structuur. Zo bindt en verbindt Albero kinderen, ouders, medewerkers en hun omgeving. Daarbij brengt Albero ook de

educatieve centra met elkaar in verbinding om samen een lerende organisatie te kunnen vormen.

De educatieve centra van Albero zijn een weerspiegeling van de maatschappij. Er is sprake van een grote mate van **diversiteit** binnen de educatieve centra met betrekking tot talent, vaardigheden, godsdienst, cultuur, taal, gender, capaciteiten, etc. De medewerkers van Albero houden in hun educatie rekening met deze diversiteit en zoeken naar de individuele talenten van de kinderen. Onze educatie wordt afgestemd op de mogelijkheden van iedere kind, rekening houdend met zijn of haar achtergrond en ondersteuningsbehoefte. Aandacht voor diversiteit en het laten groeien en bloeien van talenten zijn de basis voor ons streven naar inclusievere educatie.

In alle educatieve centra van Albero worden kinderen uitgedaagd hun talenten te ontwikkelen, om creatief te zijn, om samen te werken met anderen en om onderzoekend en probleemoplossend in de wereld te staan. Een wereld die steeds complexer wordt, die snel en ingrijpend verandert en waarin de invloed van sociale media een steeds grotere rol inneemt. Dit vraagt **lef** van het kind, van de medewerkers, van ouders en van de omgeving.

Lef om ruimte te geven en te nemen voor ontwikkeling en exploratie, voor het aangaan van uitdagingen en het maken van eigen keuzes.

De educatieve centra van Albero zijn voortdurend in beweging. Medewerkers worden uitgedaagd het beste van zichzelf te geven en een leven lang te leren van en met elkaar. Daarbij is essentieel dat individuele talenten de mogelijkheid krijgen zich te ontplooiën. Dan kan met passie worden lesgegeven en daadwerkelijk het beste uit een kind worden gehaald. Medewerkers van Albero “doen het met hun hart”. En die passie om te leren met lef en aandacht te geven aan alle talenten zorgt voor **sprankeling** bij alle leerlingen, bij ouders en bij de medewerkers zelf.

Strategische koers.

De educatieve centra van Albero kennen allemaal hun eigen ontstaansgeschiedenis en organisatiecultuur. Ondanks het feit dat er in de periode 2019-2023 veel activiteiten zijn uitgevoerd, waardoor de centra naar elkaar zijn toegegroeid en belangrijke items als kwaliteitsbeleid en kwaliteitscultuur in alle



centra zijn terug te vinden, is er sprake van grote diversiteit. Rekening houdend met het uitgangspunt van Alberio dat in alle centra de educatie vorm wordt gegeven vanuit de schoolgebonden identiteit, is deze diversiteit ook een groot goed. Educatieve centra ontwikkelen en implementeren hun eigen onderwijskundig profiel binnen de kaders van de strategische koers.

Voor de strategische koers betekent dit, dat de gewenste ontwikkelingen in algemene termen zijn beschreven, zodat dit document als een overkoepelende paraplu de veranderingen in de educatieve centra kan ondersteunen, stimuleren, en initiëren en waar nodig bij kan sturen. De algemene thema's worden door middel van bestuurlijke jaarplannen omgezet naar meer concrete acties. Ook deze acties zullen echter op verschillende niveaus uitgevoerd gaan worden, passend bij ontwikkelingsniveau van het educatieve centrum. Bij de monitoring zal enerzijds gekeken worden naar het bereiken van concrete doelen (zijn zaken goed beschreven, geborgd, georganiseerd, etc.), anderzijds naar de mate van ontwikkeling die een educatief centrum doormaakt (niveau van pedagogisch en didactisch handelen, intensiteit van samenwerking, tevredenheidsmetingen, etc.). De monitoring wordt vormgegeven door middel van de managementgesprekken, schoolbezoeken, interne kwaliteitsonderzoeken en jaarverslagen.

Een aantal items zullen voor alle centra hetzelfde zijn. Dit gaat met name om wettelijke verplichtingen die opgenomen moeten worden in het nieuw te schrijven schoolplan. Deze onderdelen zullen in de eerste maanden van 2023 uitgewerkt worden, zodat de centra hiermee in het voorjaar aan de slag kunnen.

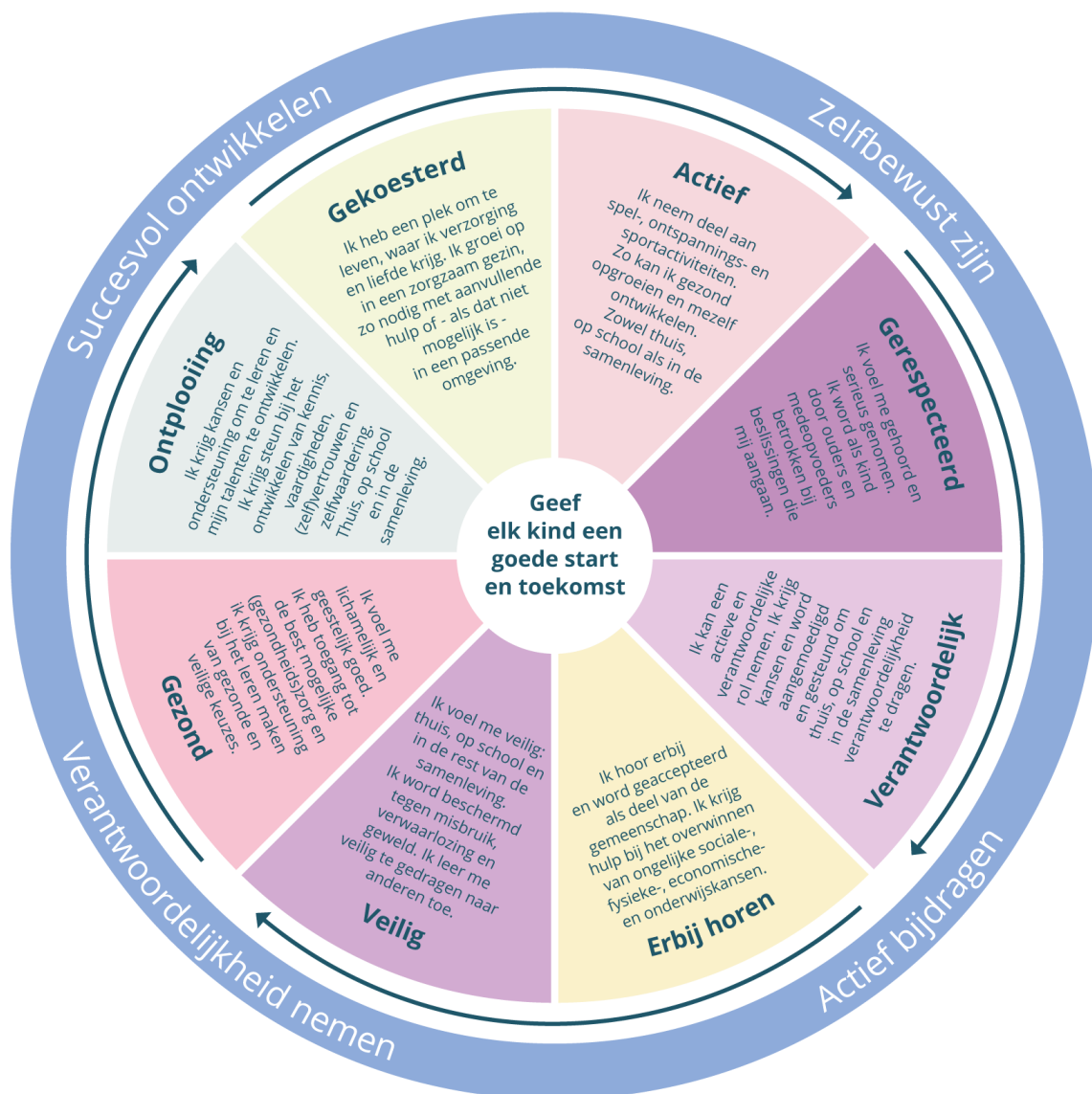
Het uitgangspunt voor de ontwikkelingen in de periode 2023-2027 is gebaseerd op het Schotse GIRFEC-model (getting it right for every child), ook wel de kansencirkel (NJI) genoemd.

Dit model omvat een viertal terreinen waarop kinderen zich moeten kunnen ontwikkelen:

1. ieder kind moet zich succesvol kunnen ontplooiën;
2. ieder kind moet zelfbewust kunnen zijn;
3. ieder kind moet actief bij kunnen dragen aan de samenleving;
4. ieder kind moet verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Vervolgens onderscheidt het model een achttal aandachtsgebieden voor de ontwikkeling van kinderen:

1. actief kunnen zijn;
2. zich gerespecteerd voelen/gerespecteerd worden;
3. verantwoordelijkheid kunnen/durven nemen;
4. erbij horen;
5. zich veilig voelen;
6. gezond zijn;
7. mogelijkheid krijgen tot ontplooiing;
8. gekoesterd worden.



Op deze acht terreinen ligt een taak voor de educatieve centra op het micro- en mesoniveau. Het is tevens de taak van het educatieve centrum om op deze niveaus de verbinding tot stand te brengen met de diverse participanten. Het uitgangspunt is dat elk kind een goede start en toekomst wordt gegeven. Hierbij is het van groot belang om de diversiteit binnen een klas en binnen een educatief centrum goed in ogenschouw te nemen. Voor ieder kind moeten mogelijk andere keuzes gemaakt worden.



Het model leidt tot acht strategische doelen:

1. Het educatief centrum stelt elk kind in staat actief deel te nemen aan spel-, ontspannings- en sportactiviteiten, zodat het gezond op kan groeien en zichzelf kan ontwikkelen.
2. Het educatief centrum draagt er zorg voor dat elk kind gehoord wordt en serieus wordt genomen. De school betreft elk kind bij beslissingen die hem/haar aangaan.
3. Het educatief centrum biedt elk kind de mogelijkheid een actieve en verantwoordelijke rol te nemen. Iedere leerling krijgt kansen en wordt aangemoedigd en gesteund om op school en daarbuiten verantwoordelijkheid te dragen.
4. Het educatief centrum zorgt ervoor dat elk kind geaccepteerd wordt als lid van de gemeenschap (klas en educatief centrum). Elk kind krijgt begeleiding op basis van zijn of haar ondersteuningsbehoefte.
5. Het educatief centrum realiseert een veilige omgeving voor ieder kind. Elke leerling wordt beschermd tegen misbruik, verwaarlozing, pesten en geweld. Het educatieve centrum leert kinderen om zich veilig te gedragen naar anderen toe.
6. Het educatief centrum helpt ieder kind om gezonde en veilige keuzes te maken, zodat ieder kind zich lichamelijk en geestelijk goed voelt.
7. Het educatief centrum biedt ieder kind kansen en ondersteuning om zijn/haar talenten te ontplooien. Het educatieve centrum geeft steun bij het ontwikkelen van kennis, vaardigheden, (zelf-)vertrouwen en zelfwaardering. Gert Biesta spreekt in dit kader over de drie doeldomeinen van een educatief centrum: kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie.

8. Het educatief centrum creëert voor ieder kind een plek om te leven, waar het verzorging en liefde krijgt.

De educatieve centra van Albero gaan op basis van de kansencirkel actief aan de slag om hun organisatie te analyseren, keuzes te maken en verbeteringen/veranderingen voor te bereiden en te realiseren. De centra werken daarbij intensief samen om van en met elkaar te leren. Albero heeft als stichting hierin een samenbindende verantwoordelijkheid. Binnen ieder segment van de kansencirkel worden de mogelijkheden en kansen binnen micro- en mesoniveau geïnventariseerd en waar mogelijk met elkaar verbonden. Tevens wordt ook de verbinding gemaakt met het macroniveau.

De te ondernemen acties worden vervolgens doorvertaald naar de gevolgen voor de beleidsterreinen personeel, financiën, onderwijs, organisatie, etc.

Bij alle ontwikkelingen wordt nadrukkelijk gezocht c.q. in kaart gebracht op welke wijze ICT een ondersteunende / faciliterende rol kan spelen. Nieuwe technologie wordt waar mogelijk meegenomen in de veranderingen.

Tot slot.

De strategische koers geeft de hoofdlijnen weer, voor zover die anno 2022 in te schatten zijn. Doorlopend zal geanticipeerd moeten worden op veranderingen in wet- en regelgeving en in de maatschappij. Dit willen wij ook vanuit onze morele opdracht. Als lerende organisatie heeft Albero altijd de blik naar buiten gericht.

Bij de uitwerking van dit SBP in jaarplannen zal vanuit missie en visie, rekening houdend met onze identiteit en onderliggende kernwaarden, steeds de vraag gesteld worden wat we samen willen creëren, hoe we dat gaan doen en welke keuzes we daarin maken. De piramide van Daniël Kim zal op veel momenten leidend zijn in ons denken, praten en handelen.



Werkend vanuit missie en visie ontwikkelen alle medewerkers van Albero goede, duurzame educatie voor al onze kinderen in nauwe samenwerking met ouders/verzorgers als educatieve partners. Waar mogelijk en/of noodzakelijk worden externe partners betrokken bij de ontwikkelingen.

